

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan serta untuk mengontrol relasi kerja, kesehatan dan keselamatan dan hal lainnya yang berhubungan langsung dengan keadilan (Dessler, 2015, h.4). Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia agar mendapatkan tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Keberhasilan ataupun kegagalan sebuah perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tujuannya berhubungan erat dengan pelaku-pelaku organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan setiap individu adalah unik, dan individu yang satu dengan yang lainnya berbeda. Setiap individu memiliki kebutuhan, keinginan, minat, keyakinan, nilai, sikap, pola pikir, persepsi dan kepribadian dan berbagai hal lain sendiri-sendiri (Umam, 2012, h.34).

Sebuah organisasi atau perusahaan dibuat berdasarkan visi demi kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola oleh manusia. Menurut Newton (dalam Hamid, 2014, h.28), manusia adalah faktor yang utama dalam setiap langkah sebuah organisasi atau perusahaan untuk menjalankan misi serta mewujudkan tujuan yang telah dicita-citakan, walaupun dalam organisasi tersebut harus menghadapi tantangan serta persaingan yang berat dan melelahkan bagi manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manusia yang berlandaskan pada empat prinsip dasar, yakni, sumber daya manusia adalah aset yang terpenting dari suatu organisasi, keberhasilan dari sebuah organisasi hanya dapat tercapai apabila kebijakan dan prosedur terikat dengan manusia dari organisasi tersebut yang saling berhubungan dan memberikan dorongan dalam mencapai tujuan perusahaan, kultur dan nilai perusahaan serta suasana dan perilaku manajerial memberikan pengaruh yang terbaik dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan, serta menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 1997, h.15).

Peran manusia sangat penting dalam sebuah perusahaan, baik itu dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang dalam berkompetisi dengan perusahaan lainnya, terutama pada tenaga penjualan. Menurut Werther & Davis (dalam Hamid, 2014, h.32), pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek yang semakin penting dalam sebuah organisasi.

Keberhasilan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) dari para sumber daya manusia atau karyawannya. Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja dari para karyawan, agar dapat mencapai apa yang menjadi tujuan dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, tenaga penjualan merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Banyak cara yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, contohnya dengan pelatihan, pendidikan, pemberian

motivasi, pemberian kompensasi yang layak dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawan tersebut.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh seorang manajemen saat ini dan yang akan datang adalah perubahan. Permasalahan tersebut disebabkan adanya pergolakan dan ketidakpastian yang menghadirkan pesaing baru dan perubahan kondisi kompetitif. Oleh karena itu, organisasi yang senantiasa berkembang adalah organisasi yang efektif, yaitu memiliki kapasitas kinerja yang memusatkan perhatian terhadap kualitas dan kepuasan pelanggan dan mampu merespon secara tepat perubahan lingkungan.

Lingkungan adalah faktor penting dalam pembentukan tingkah laku manusia. Melalui lingkungan maka manusia tentu akan mengalami berbagai macam pengalaman yang dialami dalam hidupnya. Hal ini sesuai dengan teori psikologi behavioristik, yaitu lebih menekankan peranan lingkungan, mementingkan pembentukan reaksi atau respon, latihan, mekanisme hasil belajar, peranan kemampuan dan hasil belajar yang diperoleh adalah munculnya perilaku yang diinginkan. Perilaku ini tentu saja perilaku yang dapat diukur, dideskripsikan dan diramalkan (Boeree, 2006, h. 249).

Pihak manajemen perusahaan perlu mengetahui serta memahami faktor-faktor yang mempengaruhi dari kinerja karyawan. Hal ini dilakukan, agar pihak manajemen perusahaan dapat menemukan solusi serta keputusan-keputusan yang efektif yang secara langsung berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Umam, 2012), terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yaitu

kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang karyawan lakukan, dan hubungan karyawan dengan organisasi.

Manajemen tenaga penjualan dipandang sebagai bagian dari manajemen pemasaran yang cukup penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan memberikan sumbangan yang besar bagi suatu perusahaan, karena tenaga penjualan merupakan pihak yang memegang peranan penting sebagai penghubung antara perusahaan dengan konsumen (Mulatsih, 2010).

Kinerja adalah tujuan akhir dari setiap usaha yang telah dilakukan dengan baik secara individu, kelompok maupun organisasi. Menurut Fitriastuti (dalam Abdillah, Anita, Anugrah, 2016), dalam sebuah organisasi perlu dilakukan pengelolaan kinerja karyawan, hal ini perlu sekali dilakukan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sejak awal.

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan dan tenaga penjualan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kinerja (*job performance*) yang tinggi. Apabila karyawan bekerja dengan efektif maka perusahaan pun tetap akan berjalan dengan efektif, dengan kata lain kelangsungan hidup dari sebuah perusahaan tergantung dari kinerja karyawan.

PT. Parit Padang adalah perusahaan yang bergerak dibidang Farmasi dan sebagai distributor Farmasi Indonesia pertama dengan sistem *online*. PT. Parit Padang secara terus menerus dan konsisten didirikan untuk dapat mengambil alih pendistribusian produk-produk PT Ethica dan PT. SOHO.

Perusahaan ini bekerja sama dengan principal-principal besar, seperti: Soho, Ethica, AstraZeneca Indonesia, Pfizer, Nestle, dan lain-lain.

Peneliti telah melakukan wawancara awal pada Kepala Cabang PT. Parit Padang dan beberapa karyawan Divisi Sales mengenai kinerja dari karyawan Divisi Sales. Selain itu, peneliti juga mewawancarai para karyawan PT. Parit Padang mengenai iklim organisasi di perusahaan yang dirasakan para karyawan dalam bekerja.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Cabang PT. Parit Padang dan karyawan Divisi Sales, maka ditemukan adanya permasalahan yang terjadi di perusahaan yang juga memberi dampak secara langsung bagi perusahaan. Permasalahan yang pertama, pada bulan Mei dan Oktober 2016 perusahaan menemukan salesman yang memakai uang pembayaran dari apotik untuk keperluan pribadinya. Uang pembayaran tersebut seharusnya diserahkan ke perusahaan dalam jatuh tempo yang telah ditentukan, namun karena uang tersebut digunakan pribadi maka penyetoran uang menjadi terlambat. Selain itu, perusahaan tidak bisa memberikan obat-obat kembali ke apotik tersebut dikarenakan perusahaan beranggapan bahwa apotik tersebut belum melakukan pembayaran, yang sebenarnya apotik tersebut telah melakukan pembayaran. Hal ini menyebabkan perusahaan terhambat melakukan pengambilan obat-obatan dari pabrik atau pusat.

Permasalahan yang kedua, pada bulan Juni-Agustus 2016 para salesman PT. Parit Padang belum dapat mencapai *omset* yang telah ditentukan. Perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk menanggulangi permasalahan ini dengan tetap mengutamakan obat-obat

herbal, meningkatkan kualitas dari produk, dan adanya potongan harga. Menurut Bapak Sunaryo, selaku Kepala Cabang, beliau menyampaikan bahwa :

“masalah ini sudah biasa terjadi di setiap perusahaan, namun kalau masalah yang terjadi di Parit Padang ini saya rasa karena sekarang ini banyaknya pesaing obat-obatan lainnya. Maka kami selalu melakukan berbagai strategi-strategi untuk mengurangi omset yang tidak masuk, baik dari kinerja karyawan, obat-obatannya, dan pelayanan yang kami berikan”.

Permasalahan yang ketiga adalah permasalahan yang sering terjadi pada salesman PT. Parit Padang. Permasalahan tersebut adalah terjadi ketidaktelitian dari para karyawan dalam penulisan laporan terutama pada penulisan uang. Dalam membuat laporan, salesman melakukan kesalahan penulisan, misalnya kurang angka nol (0) dan kesalahan dalam mendiskripsikan jumlah uang, misalnya Rp. 10.540.900,- “sepuluh juta lima ratus empat puluh ribu sembilan ratus rupiah”.

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan pasti akan mengalami berbagai tantangan dan masalah-masalah yang akan timbul di lingkungan kerja para karyawan. Faktor sekecil apapun akan memberi pengaruh yang besar dalam perusahaan tersebut. Dalam menanggulangi masalah tersebut, perusahaan perlu mempertimbangkan setiap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan baik didalam maupun diluar lingkungan organisasi. Salah satu faktor penghambat yang akan

mempengaruhi kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah iklim organisasi.

Iklim organisasi adalah suatu gambaran yang menggambarkan mengenai apakah suatu perusahaan merupakan tempat kerja yang menyenangkan atau tidak. Iklim organisasi ini menekankan pada gambaran persepsi karyawan terhadap perusahaannya. Setiap karyawan memiliki cara pandang yang berbeda mengenai iklim organisasi di tempat kerjanya, yang mungkin dapat dirasakan sebagai penyemangat dalam bekerja, atau justru sebaliknya sebagai sebuah tekanan, yang dapat membuat perilaku karyawan dalam bekerja tidak sejalan dengan iklim yang diharapkan.

Iklim organisasi adalah lingkungan yang ada dimana para karyawan melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi mengitari serta mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Karyawan akan merasa iklim organisasi di tempat kerjanya menyenangkan apabila karyawan tersebut melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Kebanyakan para karyawan menginginkan perusahaan tempat bekerjanya memperhatikan kebutuhan dan masalah-masalah mereka.

Iklim organisasi yang dirasa menyenangkan bagi karyawan akan membuat mereka senang pula untuk tinggal di dalam perusahaan tersebut serta terpacu untuk berprestasi dalam bekerjanya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Hal ini didukung dengan adanya hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Abdillah, dkk (2016, h.131) pada 45 orang karyawan di PT. Adei Plantation & Industry Head Office Pekanbaru Riau. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini

menjelaskan bahwa iklim organisasi yang sehat akan memberi dampak langsung terhadap kinerja karyawan yang tinggi.

Salah satu faktor iklim organisasi adalah adanya hubungan yang saling menguntungkan, artinya adanya hubungan yang berjalan dengan baik antara pimpinan dengan karyawan maupun antar sesama karyawan. Oleh karena itu, setiap perusahaan memiliki budaya, tradisi, dan suatu metode penanggulangan yang secara umum dan keseluruhan akan menciptakan iklim organisasi. Sebuah perusahaan akan mencari dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklim organisasinya, hal ini bertujuan untuk mempertahankan tingkat dan pola iklimnya agar berjalan berkesinambungan. Begitu pula sebaliknya, seorang pekerja akan mencari tempat kerja yang memiliki iklim organisasi yang disukainya.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan PT. Parit Padang, berdasarkan wawancara tersebut maka diperoleh hasil bahwa karyawan merasa ada beberapa iklim organisasi di perusahaan yang membuat karyawan kurang nyaman saat bekerja. Situasi dan kondisi perusahaan PT. Parit Padang saat ini kurang stabil, hal ini dikarenakan adanya permasalahan pada keuangan yang berakibat dengan adanya pengurangan karyawan yang cukup banyak. Situasi dan kondisi ini membuat karyawan-karyawan menjadi kurang nyaman dalam bekerja. Karyawan merasa takut jika sudah ada informasi pengurangan karyawan dan belum mendapat pekerjaan baru, selain itu dengan adanya informasi perusahaan yang sedang kesulitan dalam keuangan. Para karyawan merasa

takut dan bingung apabila tidak mendapat tunjangan dan uang pensiun dengan situasi dan kondisi perusahaan yang tidak pasti.

Beberapa karyawan juga mengeluhkan sikap dari pimpinan yang terlalu keras dan tegas, namun mereka menyadari bahwa sikap tersebut memang sangat baik untuk diterapkan dalam perusahaan. Akan tetapi, karyawan merasa kurang nyaman dengan sikap pimpinan tersebut, misalnya *omset* yang belum bisa tercapai sesuai target dalam perusahaan dan pimpinan sangat marah bahkan beberapa karyawan mengatakan apabila pimpinan marah sekali akan terucap perkataan-perkataan yang kasar yang menyinggung perasaan karyawan, walaupun karyawan mengetahui jika dirinya bersalah. Hal ini membuat karyawan kurang nyaman jika pimpinan sudah marah dan semua suasana dan kondisi perusahaan langsung berubah menjadi menakutkan serta karyawan tidak ada yang berani bertemu terlebih dahulu dengan pimpinan.

Divisi sales PT. Parit Padang juga mengeluhkan mengenai kondisi fisik yang mereka rasakan, terutama apabila *omset* yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya belum dapat tercapai. Sales harus bekerja dengan keras untuk memenuhi target yang telah ditentukan, sehingga seringkali kesehatan dan semangat kerja mereka menurun untuk menghadapi beban kerjanya. Kondisi fisik yang dirasakan salesman ini mengganggu dalam bekerja, yang akhirnya membuat pekerjaan mereka terlambat dan kurang maksimal.

Kesimpulan yang diambil dari wawancara awal tersebut adalah karyawan PT. Parit Padang memiliki kinerja yang kurang yaitu dalam

penyalahgunaan uang pembayaran dari konsumen yang berakibat pada keterlambatan penyetoran ke perusahaan, target atau omset yang masih belum dapat tercapai penuh, dan ketidaktepatan dalam bekerja. Selain itu karyawan juga merasa adanya iklim organisasi yang mengganggu kenyamanan dalam bekerja, terutama dengan adanya kondisi perusahaan yang tidak stabil, kepemimpinan, dan kondisi fisik yang mereka rasakan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengajukan rumusan masalah apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan dengan kinerja karyawan. Dengan permasalahan tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris :
Hubungan iklim organisasi dengan kinerja karyawan pada PT. Parit Padang

C. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung dan mengembangkan teori-teori psikologi, terutama psikologi industri

dan organisasi khususnya mengenai hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi kepada pihak perusahaan dan karyawan khususnya mengenai iklim organisasi dengan kinerja karyawan.

